Mujeres líderes entregan:

5 claves personales para alcanzar el éxito

Martes 20 de septiembre de 2011

Las mujeres con cargos de liderazgo siguen siendo una extrema minoría en el mundo, y las que tienen hijos aún más. Pero lograrlo es posible. Aquí, algunas pioneras hablan de las decisiones individuales que permiten torcerle la mano a las desalentadoras cifras.

Por Daniela Mohor W.

Un lunes del mes de diciembre de 2010, en San Francisco, Sheryl Sandberg -la número dos de Facebook- fue a dejar a su hija de tres años al colegio. Pocas horas después le tocaría viajar. Al despedirse, la niña le agarró la pierna y le pidió que por favor no se fuera. Y Sandberg sintió culpa.

Sintió culpa, pero partió al aeropuerto igual. Sabía que tenía que entregar un mensaje importante. La habían invitado a dar una conferencia (que todos los internautas pueden ver en el sitio www.ted.com) sobre por qué hay tan pocas mujeres líderes. En la charla, que ya ha sido vista por cerca de un millón y medio de personas en el mundo, la ejecutiva habló de la difícil situación de las mujeres profesionales con ambición y de la gran brecha que sigue existiendo entre hombres y mujeres en los cargos de alto nivel. Pero no lo hizo desde la perspectiva corporativa, sino que habló de las opciones personales que en el contexto actual las mujeres pueden tomar para alcanzar el éxito.

-La gente habla mucho de esto. Y habla de cosas como el tiempo flexible y los programas de mentores que las empresas debieran tener para capacitar a las mujeres. Hoy, no quiero hablar de ninguna de ellas, aunque sean importantes. Hoy quiero enfocarme en lo que podemos hacer nosotros como individuos -dijo entonces sobre el escenario.

Lo que dicen las cifras

Sheryl Sandberg sabe de lo que habla. No sólo porque lo vive en carne propia, sino porque estudió en la Universidad de Harvard, donde asuntos como la inequidad entre hombres y mujeres en la educación y el mundo laboral, y el difícil acceso de éstas últimas a cargos de liderazgo, está siendo permanentemente estudiado.

Iris Bohnet -directora académica, profesora de la Kennedy School en Harvard y directora del programa de política pública de la mujer en la misma institución- asegura que los datos son claros.

-Si uno mira a las 500 empresas de la lista de Fortune en Estados Unidos, se ve que sólo un 3% de los presidentes ejecutivos son mujeres, y no más de un 15% de los cargos de gerencia senior recaen en mujeres. Además, en los directorios, tanto en Europa como en Estados Unidos, sólo hay entre 10 y 15% de mujeres. Lo mismo se ve en política con sólo un 16% de mujeres parlamentarias en nuestro país. Entonces, en los últimos 20 años la brecha de género en la participación laboral disminuyó drásticamente, pero en los cargos de más alto nivel no -dice la experta.

Karen Kornbluh es embajadora de Estados Unidos ante la OCDE. Y está a cargo de supervisar la llamada "Gender Initiative" que promovió su país y que busca reunir datos sobre el tema de género, para incentivar la adopción de acciones concretas a favor de una mayor incorporación de la mujer en la economía, y en mejores condiciones. En los últimos meses, se ha dedicado a revisar la información recopilada por la organización. Dice que lo que más la impactó fue notar que existe una fuga de talento femenino en todos los niveles.

-Si uno usa la metáfora de una cadena de abastecimiento, hay fugas en todas las etapas. En educación, hay menos

mujeres que estudian ciencias, ingeniería, matemáticas. No aprenden mucho de finanzas. Una vez que trabajan, hacen dos horas más de trabajo no pagado al día que los hombres, cuidando a los niños. Y son menos susceptibles de entrar a ciertas industrias como las relacionadas con la ciencia. Están segregadas a ciertos puestos, de trabajo social, o de asistentes. Tienen más probabilidades de ser trabajadoras temporarias o de tener empleos más inseguros, porque quieren horas más flexibles y al final eso se traduce en una brecha salarial también. Si quieren tener un emprendimiento propio, no cuentan con los ahorros necesarios para hacerlo en los sectores más rentables. Entonces, no es ninguna sorpresa, considerando todo esto, que cuando uno mire los cargos de liderazgo haya muy pocas mujeres -dice.

Según las especialistas, los factores de esta inequidad son múltiples. Para Iris Bohnet, se pueden dividir en dos grupos: los factores de la demanda (demand side factors) y los factores del abastecimiento (supply side factors). Los primeros tienen que ver con lo que hacen las organizaciones que impide que las mujeres asciendan profesionalmente, y los segundos -no menos importantes- con lo que hacen ellas.

-Hay una gran correlación entre la falta de promociones entre las mujeres y el número de horas que ellas les quitan al trabajo para ocuparse de sus hijos, por ejemplo. Y también entre sus dificultades para ascender y la disciplina que estudiaron -dice Iris Bohnet.

Su colega Claudia Goldin, profesora de economía en Harvard y especialista en el estudio histórico del empleo de la mujer, complementa:

-Hoy tenemos datos muy claros que demuestran que cuando inician su carrera, hombres y mujeres tienen cargos y sueldos muy similares. Y las cosas se mantienen así, salvo cuando las mujeres tienen hijos. Si se convierten en madres, los sueldos empiezan a divergir. El tener hijos tiende a ser el factor más importante para la mujer. En algunas áreas, la diferencia no es tan grande, pero en el sector empresarial y financiero, hay una brecha gigante - dice.

Y agrega: -Ahí es donde entran en juego las elecciones y las restricciones. Hoy las diferencias de género vienen en gran parte de las elecciones que hacen las personas más que de la discriminación, pero hay elecciones que están mediadas por factores externos.

Quienes han pasado por ese proceso entregan aquí algunas luces sobre la realidad y pasos concretos a seguir para lograr el éxito.

1 Tenga autoconvicción y confíe en sus capacidades

De las tres recomendaciones que les dio a las mujeres profesionales en su charla, Sheryl Sandberg partió con la siguiente: "Sit at the table" (siéntate a la mesa). Con eso invitaba a las mujeres a dejar de retraerse en las reuniones y a participar activamente. La idea es que eviten autodiscriminarse.

Verónica Edwards -socia de Adimark y miembro de los directorios de Icare, Ripley, Agrosuper y Vitamina- coincide con la opinión de Sandberg respecto de la falta de desplante de muchas profesionales.

-Hay una cosa de autoconvicción y autoconfianza. Las mujeres tendemos a compararnos con los hombres y decir que lo hacemos pésimo, entonces nos quedamos fuera de la mesa. Una de las cosas que uno debiera saber antes que nada es cuál es su aporte real. Conocerse y aprender a confiar en uno mismo. Sobre todo, porque las mujeres tienen la capacidad del multitasking. Asocian una cosa que está pasando con todo el resto. Los hombres se enfocan más en lo que es finanzas, gestión, y cruzan menos un tema con otro -dice.

Ser asertiva, hacer preguntas, hacerse notar en una reunión, sin embargo, no siempre resulta tan evidente para las mujeres. Iris Bohnet explica que las investigaciones que ha realizado indican la existencia de lo que llama el "double bind" (algo como "la doble atadura") de las mujeres.

-Sabemos que ellas son menos susceptibles de tomar riesgos, de competir, de negociar. Y parte de eso es porque existe una consecuencia social cuando lo hacen. A veces no participan en las reuniones, porque saben que no pueden preguntar ni comportarse de la misma manera en que lo hacen los hombres, sin que la gente piense que son demasiadas competitivas, y por ende, una persona que no quieren tener en el equipo. Es muy difícil para las mujeres ser competitivas, exitosas y al mismo tiempo caer bien -explica.

La misma investigación demuestra, sin embargo, que hay maneras de revertir ese efecto. Cuando las mujeres son asertivas o negocian de manera agresiva pero a favor de otros, ese rechazo social desaparece.

-Por eso, les digo a mis estudiantes que cuando negocian para una promoción o un aumento de sueldo, piensen en para quién lo hacen. Muchas veces no es para ellas mismas, sino para que su familia viva mejor o para que su marido pueda trabajar menos horas, por ejemplo. Eso las hace sentirse más empoderadas y negocian como si fuera para otro. Ahí el "double bind" desaparece -dice Bohnet.

2 Busque mentores

La investigación respecto al ascenso de las mujeres indica que la falta de modelos inspiradores es un factor importante. Por eso quienes han alcanzado cargos altos destacan la importancia de buscar mentores que las orienten. Para Karen Kornbluh -quien tuvo un cargo de liderazgo en el Departamento del Tesoro del Presidente Bill Clinton- es fundamental que las mujeres jóvenes busquen figuras que las apadrinen.

-Las niñas necesitan saber cosas como que pueden estudiar ciencias, matemáticas y no necesariamente una disciplina del área social en la que tienen poca proyección. O que es mejor que en el comienzo no le quiten horas a su trabajo porque más tarde necesitarán un sueldo más alto -dice.

También considera primordial que las mujeres se imaginen en puestos de liderazgo, de manera de tener la seguridad en sí mismas como para alcanzarlos.

Otro punto importante para las expertas es no subestimar la importancia de crear redes y buscar grupos de apoyo.

-Demasiadas mujeres, al empezar un trabajo, creen que si trabajan duro van a tener éxito, pero desgraciadamente la política de una organización también importa -dice Iris Bohnet.

3 Tome riesgos

Carmen Román es fiscal de Walmart Chile. Lídera un equipo de 18 personas, entre las que hay 13 mujeres. Asegura que la empresa tiene la ventaja de ofrecer programas específicos para ellas. Por eso, a sus subalternas siempre les dice que se atrevan a tomar riesgos.

-La clave está en que la mujer no se autocensure porque cree que no se la va a poder. Yo he tenido en esta empresa la oportunidad de mandarlas a perfeccionarse en el extranjero por algunos meses y siempre les digo: "Piensa primero en si quieres hacerlo y después en cómo lo vas a hacer. No digas no antes de tiempo", porque no hay nada peor, cuando te llega una oportunidad porque eres capaz, que no tomarla. Las mujeres tenemos que ser arriesgadas e ir resolviendo las cosas en el camino -explica.

Sheryl Sandberg dice "don't leave before you leave", es decir "no te vayas antes de irte" cuando se refiere a este punto. Demasiadas veces, dijo en su charla, ha visto a mujeres que al embarazarse o simplemente al casarse dejan de tomar oportunidades pensando que les van a generar conflicto cuando tengan que conciliar maternidad con trabajo.

4 Apóyese en su pareja

Es un punto crucial: las mujeres que llegan a cargos de liderazgo y tienen familia creen que no les habría sido posible lograrlo sin el apoyo de su pareja. Y no siempre resulta fácil. No es por nada que la tercera recomendación

que dio Sheryl Sandberg en su charla fue precisamente "convierta a su partner en un verdadero partner", es decir, en alguien que comparta de manera igualitaria las tareas de la casa.

-Es algo que se construye de a dos. Nosotras tenemos el derecho al pataleo con nuestras parejas, a exigirles de verdad y tenemos que aprender a delegar -dice Verónica Edwards. Agrega: -No hay que andar pidiendo perdón porque llegaste tarde.

5Asuma los costos y no busque la perfección

Después del nacimiento del primero de sus dos hijos (hoy de 14 años y 10 años), Karen Kornbluh tuvo que dejar su cargo en el Departamento del Tesoro. Quedarse ahí implicaba no tener tiempo en absoluto para su guagua. Pasó un tiempo en su casa y luego trabajó en un think tank. Cuenta que le tomó cierto tiempo encontrar la manera de compatibilizar sus responsabilidades familiares con sus aspiraciones profesionales, sin sentir culpa.

-Lo único que me lo permitió fue pensar que no tenía que hacer que todo funcionara siempre. No puedes equilibrar tu vida todos los días, a veces no tienes equilibrio durante semanas o años. Hay que pensar a más largo plazo. Hay períodos en que trabajas más y otros en que tus hijos te necesitan más. Y hay que recordar que uno trabaja por los hijos también, para que puedan comer, vivir mejor, o simplemente para que se sientan orgullosos de su madre -dice.

Verónica Edwards tiene una visión similar.

-Las decisiones tienen su costo y hay que aceptarlo. No se puede estar llorando todo el día por la culpa. Hay que aprender a identificar lo que uno quiere y tomar las decisiones en función de eso, sean cuales sean. Y hay que hacerlo con la cara llena de risa -dice.

Respetar los tiempos también es importante. Al menos lo ha sido para la ex ministra de Minería Karen Poniachik, quien se desempeña hoy en directorios, haciendo asesorías y clases universitarias.

-En esto no hay recetas, no hay normas, no hay estándares. Yo creo que a veces las oportunidades llegan en momentos en que puedes tomarlas y otras no. Ahora que tengo una niñita de dos años no podría ser ministra, pero sí puedo ir a mis reuniones, hacer mis clases y hacer el resto del trabajo desde la casa. En ese sentido me considero muy privilegiada.

Carmen Román > No piense en términos de género: las mujeres que creen que las van a discriminar tienden a inhibirse.

Karen Poniachik > Sea auténtica: Acuérdesse de que su estilo y personalidad son parte de la razón por la que la eligieron para cierto cargo.

Karen Kornbluh > Juegue deportes de equipo: enseña que no tiene que ser perfecta, que puede ser el miembro de un equipo al que contribuye para que tenga éxito.